

## titelthema

# Die vier blinden Flecken der „Theorie U“

**ANALYSE.** „Es ist nicht leicht, die populäre Theorie U als Modewelle zu kritisieren“, sagt der Soziologie-Professor Stefan Kühl. Nicht, weil die Theorie keine Schwächen hat, sondern weil sie genial gegen Kritik immunisiert wird. Ihr Erfinder unterstellt Kritikern, sie würden den „Resonanzkörper“, der durch ihn ins „Schwingen“ gebracht wurde, behindern. Kühl riskiert es, zur „Bewegung der ewig Gestrigen“ gezählt zu werden und wagt Kritik.

Die Theorie U hat aus der Perspektive der Soziologie die typische Bauform einer Management-Mode. So eine Mode gibt sich nie damit zufrieden, nur Organisationen optimieren zu wollen, sondern es wird immer gleich auch die Veränderung sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft versprochen (bei Dr. Carl Otto Scharmer gleich in Kapitel 1 seines Buchs „Theorie U - Von der Zukunft her führen“, Carl Auer Verlag, Heidelberg).

Typisch für Managementmoden ist auch, dass die eigenen Konzepte mit wissenschaftlichen Kompetenzsignalen ausgestattet werden. Was wissenschaftlich bewiesen ist, ist (so die Suggestion) auch für die Praxis in Organisationen hilfreich (Kapitel 2). Die Ausblendung von Interessenkonflikten ist ebenfalls charakteristisch für Managementmoden. Bei der Theorie U wird der Gemeinschaftsaspekt besonders stark betont (Kapitel 3). Einer Managementmode ähnelt die Theorie U auch deshalb, weil sie verspricht, dass die Organisation – oder gleich die ganze Gesellschaft oder auch nur das einzelne Individuum – nach Durchlaufen der verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses in einem besseren Zustand sein soll. Dabei dominiert eine zweckrationale Vorstellung, die davon ausgeht, dass Veränderungsprozesse durch einen vorher definierten Zielzustand getrieben werden sollen (Kapitel 4).

Scharmer hat mit seiner Theorie U den Anspruch, die „unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses zu erhellen, mit der es jeder von uns im täglichen Leben, ob bewusst oder nicht, zu tun hat“. Dabei will er auch den „blinden Fleck der So-

zialwissenschaft“ ausleuchten. Der Sozialwissenschaft gelinge es mit ihren Theorien nicht, den „inneren Ort“, den „Ursprungsort“, von dem „unsere Aufmerksamkeit und Intention entspringen“, ins Blickfeld zu bekommen. Die „Quell- oder Tiefendimension unserer sozialen Wirklichkeitserfahrung“ sei den Sozialwissenschaften verborgen, „weil sie nicht bereit sind, den Strahl unserer Beobachtung zu beugen, umzulenken und schließlich auf seinen Quellort zurückzulenken“.

In diesem Artikel geht es darum, mithilfe der Soziologie eine abstrakte Beobachtungsebene einzunehmen und so – um die Aussage von Scharmer zu paraphrasieren – die „unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses zu erhellen“, die entsteht, wenn sich Berater, Manager oder Politiker auf einen Prozess im Sinne der Theorie U einlassen. Es geht in diesem Artikel also – ganz im Sinne des Soziologen Niklas Luhmann – um eine Aufklärung durch Abklärung.

## 1. blinder Fleck: die gleichzeitige Veränderung von allem und allen

Für eine Managementmode braucht es als Ausgangspunkt die Diagnose einer dramatischen Krise – so ist es auch bei der Theorie U. Die aktuelle Krise, so der Tenor bei Scharmer, sei nicht einfach die Krise einer einzelnen Führungskraft oder einer einzelnen Organisation oder eines bestimmten Landes, es sei die Krise der Gesellschaft als Ganzes. „Während der Druck um uns herum zu- und die Freiheitsgrade abnehmen“, multiplizierten

sich die unbeabsichtigten Nebenwirkungen und Konsequenzen unseres Handelns. Trotz einer „flourierenden globalen Wirtschaft“ würden „drei Milliarden Menschen in Armut leben“. Wir gäben „Unsummen Geld für Gesundheitssysteme“ aus, die auf der „Symptomebene herumstochern und nicht in der Lage sind, die ursächlichen Gründe für Gesundheit und Krankheit in unserer Gesellschaft anzugehen“. Wir „kippen große Mengen Geld in unsere Bildungssysteme, waren aber bislang nicht in der Lage, Institutionen für Höhere Bildung zu schaffen, die die tief im Menschen veranlagte Fähigkeit zu lernen mobilisieren.“ Wir lebten, so die dramatische Zuspitzung, auf „einer dünnen Kruste aus Ordnung und Stabilität, die jederzeit auseinanderbrechen kann“.

Als Reaktion auf diese Krise wird die Notwendigkeit „großer Transformationen“ verkündet. Es komme, so Scharmer, darauf an, im Rahmen eines „Re-Actings“, „Re-Structurings“, „Re-Designings“, „Re-Framings“ und „Re-Generatings“ völlig „neue Aktionen“ durchzuführen, „neue Strukturen“ zu schaffen, „neue Prozesse aufzulegen“, ein „neues Denken“ zu etablieren und ein „neues Selbst“ zu kreieren. Es reicht nicht aus, nur Organisationen oder einzelne Aspekte der Organisation zu verändern. Es geht gleich um den Anspruch, „das Selbst“ der Menschen zu verändern und dadurch auch gleich die „Gesellschaft“ als Ganzes auf ein neues Entwicklungsniveau zu heben. Hier findet sich ein Argumentationsweg, der typisch für Managementmoden ist. Ausgangspunkt sind zunächst einmal



Foto: Pichler

**Prof. Dr. Stefan Kühl.** Der Soziologe hält die Theorie U für eine der vielen Management-Moden, die kamen und gingen. Neu ist für ihn der esoterische Überbau.

Veränderungen, die in Organisationen stattfinden müssen, aber der Anspruch lautet, dass sich mit den Veränderungen in den Organisationen die Gesellschaft als Ganzes zum Besseren wandelt. Die Rede ist von der „Mikro-, Meso-, Makro- und Mündoebene sozialer Systeme“, die durch die Theorie U erreicht und verändert werden könnten.

Aber genau an diesem Punkt greift die Theorie U zu kurz. Die zentrale Erkenntnis der Systemtheorie besagt, dass soziale Systeme auf den verschiedenen Ebenen ganz unterschiedlich funktionieren. Eine Face-to-Face-Interaktion, die auf der Kommunikation unter Anwesenden basiert, funktioniert ganz anders als ein Markt, in dem Güter und Dienstleistungen zeitversetzt und über große räumliche Distanz gehandelt werden. Eine Familie mit ihrer Orientierung an Intimkommunikation hat ganz andere Logiken als eine Organisation mit ihrer Orientierung an Entscheidungskommunikation oder eine Protestbewegung mit ihrer Orientierung an Wertekommunikation. Und Veränderungen in der Kommunikation eines Teams laufen nach grundlegend anderen Prinzipien ab als Veränderungen in der Gesellschaft.

Dieser Prozess, der in der soziologischen Systemtheorie als „soziale Differenzierung“ bezeichnet wird, wird in der Theorie U negiert. Es wird in den Fallbeschreibungen der Personen, die mit der Theorie U arbeiten, deutlich, dass die Theorie U vorrangig zur Klärung der Position einzelner Personen in Teams oder Gruppen dient. Wenn es Scharmer darum geht, zu beschreiben, wie mithilfe der Theorie U organisationelle oder gar gesellschaftliche

Veränderungen erreicht werden sollen, bleiben diese Prozesse überraschend blass. Es läuft dann auf so hilflose Vorstellungen hinaus, dass die Gesellschaft darüber verändert werden könne, dass weltweit Menschen seine Online-Kurse zur Theorie U hören und sich dann in realen oder virtuellen Zirkeln treffen, um die Gesellschaft zu verändern. Die Illusion solcher weitgehender Veränderungsansprüche mag durch kurzfristige Gemeinschaftserlebnisse bei mehr oder minder virtuellen Zusammenkünften produziert werden, – mit einem grundlegenden Verständnis über die Differenzierung moderner Gesellschaften hat dies nichts zu tun.

## 2. blinder Fleck:

### die Aufhebung der Differenzen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion

Die Theorie U hat den Anspruch, neue wissenschaftliche Erkenntnisse so mit spirituellen Elementen zu verknüpfen, dass eine neue politische, wirtschaftliche und religiöse Praxis entsteht. Bei der „Erschließung des vierten Feldes sozialen Werdens“ würden Praktiker in der Wirtschaft, Forscher in der Wissenschaft, Sinnsuchende in der Religion zusammenkommen und ein gemeinsames Feld kreieren.

Es geht in der Theorie U dabei, so Scharmer, um eine „neue Wissenschaft“, in der die „unsichtbare Dimension der sozialen Prozesse“ erhellt wird, mit der es „jeder von uns im täglichen Leben“ zu tun hat. Dafür müsse die Wissenschaft durch den „Willen zur Weisheit“ geleitet werden. Die „heutige Wissenschaftstrans-

formation“ – so die übliche Referenz bei der Verkündigung fast jedes Paradigmenwechsels – sei „nicht weniger revolutionär als seinerzeit die von Galileo Galilei. Und auch – so die vorauseilende Immunisierung gegen Kritik – werde der Widerstand der „amtierenden Wissens- und Würdenträger“ „nicht weniger erbittert sein“ als der, auf „den Galilei seinerzeit stieß“. Man müsse sich der Frage stellen, wie die „Synthese zwischen Wissenschaft, sozialer Evolution und dem Werden des Selbst“ aussehen könnte.

Bei dem Nachweis der Wissenschaftlichkeit wird dann nicht – wie in der Wissenschaft sonst üblich – mit seitengenaue Referenzen auf wissenschaftliche Texte anderer gearbeitet, sondern es wird im Vorwort angeführt, dass man bei der Erarbeitung der eigenen Theorie durch die Überlegungen einer Vielzahl großer Denker beeinflusst wurde. Bei Scharmer sind es neben Friedrich Nietzsche, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jürgen Habermas und Peter Senge auch gleich noch „einige der alten Meister“ wie Aristoteles und Plato. Dazu kommen dann noch als Spezifikum dieses Ansatzes die Verweise auf die „Auseinandersetzung mit dem Werk des Künstlers Joseph Beuys“ sowie dem Werk von Rudolf Steiner, dessen „Synthese von Wissenschaft, Bewusstsein und sozialer Innovation“ eine maßgebliche Inspirationsquelle gewesen sei.

Es ist für Managementmoden üblich, dass sich die Vertreter der jeweiligen Mode mit wissenschaftlichen Kompetenzsignalen ausstatten. Dabei wird nicht nur auf eine „zehnjährige Forschungstätigkeit“ für die Theorie U verwiesen, sondern es wird auch die Anbindung an Universitäten wie das Massachusetts Institute of Technology in Cambridge herausgestellt. Es ist inzwischen üblich, dass auch renommierte Universitäten nicht nur Wissenschaftler beschäftigen, die sich den üblichen Publikationszwängen unterwerfen, sondern auch Wissenschaftler, die die Schnittstelle zur Wirtschafts- und Politikberatung bedienen. Das ist gerade für US-amerikanische und asiatische Universitäten nicht nur wichtig, um den für viele europäische Universitäten eher unüblichen Wechsel von Personen zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zu organisieren, sondern auch, um die gut →

→ zahlenden Studierenden in den Programmen zur Erlangung eines Abschlusses in Master of Business Administration mit Angeboten zu versorgen, die wenigstens eine Praxissuggestion bieten. Es wird suggeriert, dass „gute Wissenschaft“ auch „gute Praxis“ sei. Scharmer steht damit in der Tradition jener Ansätze, die einen engen Nexus zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion sehen. Man denke nur an die Forderung nach einer Demokratisierung der Wissenschaft, die vielfältigen Überlegungen, wie durch Aktionsforschung aus der Praxis heraus Forschung betrieben werden könne oder die These, dass sich in einem sogenannten „Mode 2“ wissenschaftliche Forschung an die unterschiedlichsten Orte verbreiten könne.

In letzter Konsequenz laufen die Überlegungen von Otto Scharmer – genauso wie die von Peter Senge – auf eine Entdifferenzierung von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Religion hinaus. Gerade die soziologische Systemtheorie macht aber darauf aufmerksam, dass die gesellschaftlichen Teilbereiche ganz eigene Logiken entwickeln. Es ist gerade die Besonderheit der modernen Gesellschaft, dass nicht wie im Mittelalter und in der frühen Neuzeit die wirtschaftlichen, politischen, religiösen und wissenschaftlichen Orientierungen fusioniert werden, sondern in verschiedene Felder zerfallen. Die Wirtschaft mit ihrer Orientierung an

Geld funktioniert ganz anders als die Wissenschaft mit ihrer Orientierung an der Wahrheit, die Politik mit ihrer Orientierung an Macht oder die Religion mit ihren Angeboten zur Erklärung des Unerklärlichen. Der Begriff, mit dem diese Entwicklung der modernen Gesellschaft in der soziologischen Systemtheorie beschrieben wird, heißt funktionale Differenzierung. Otto Scharmer negiert letztlich diese Differenz in der Orientierung verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche, indem er einen Prozess imaginiert, in dem sich Akteure ganz unterschiedlicher Felder in einem fusionierten wirtschaftlichen, politischen, religiösen und wissenschaftlichen Prozess eine gemeinsame Zukunft erschaffen. Das gleiche Denkmodell, das seiner Managementkonzeption zugrunde liegt, nämlich eine fusionierte wirtschaftliche, politische, religiöse und wissenschaftliche Gesellschaft, soll seiner Meinung nach auch dazu dienen, die Welt zu retten. Das mag als Wunschtraum sympathisch sein, hat aber keinerlei Bezug zu modernen Gesellschaften.

### 3. blinder Fleck:

#### Aufhebung der Interessenkonflikte in einer Gemeinschaftsideologie

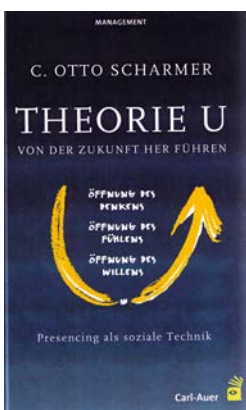
Typisch für Managementmoden ist, dass die Bedeutung struktureller Interessenkonflikte aus einer „Wir-retten-die-Welt-Haltung“ heraus negiert wird. Bei der Theorie U fällt auf, dass der Leser eines

Scharmer-Buchs oder der Teilnehmer eines Veränderungsprozesses bei der Darstellung der verschiedenen Phasen zwar immer direkt als Einzelperson angesprochen wird, die Formulierungen aber schon auf das große Ganze abzielen. Otto Scharmer betont, dass seine Überlegungen „nicht in erster Linie auf individuelle Führungspersonen“ zielen, sondern auf die „systemische oder gemeinsame Führung“.

„Führung in unserem Jahrhundert“ heißt, so Scharmer, die „Feldstrukturen der kollektiven Aufmerksamkeit auf allen Ebenen zu transformieren“. Die Auseinandersetzung über Interessenkonflikte wird in der Theorie U in einer Phase des „kommunikativen Handelns“ untergebracht. Nach einer Phase des Downloadings, in dem „autistische Systeme“ miteinander „Höflichkeitsfloskeln“ austauschten, folge die Phase der Debatte, in der „adaptive Systeme“ sich mit „divergierenden Sichtweisen“ konfrontierten.

Hier wird schon Scharmers Abneigung gegen diese Gesprächsform deutlich, wenn er sagt, dass das Wort „debattieren“ so viel heiße, wie den Gegner „mit Worten niederschlagen“. In Debatten verwendeten die Diskutanten „ihre Argumente dazu, einen Gegner – sprich: jemanden anderer Meinung – zu schlagen oder zu übertrumpfen“. Die „Gesprächsqualität“ in Debatten ermögliche „die Wahrnehmung von Differenzen und unterschiedlichen Perspektiven“, doch wenn es notwendig sei, „die Teammitglieder über ihre Denkmuster und die ihrer Perspektive zugrunde liegenden Annahmen nachdenken“ zu lassen und „diese Annahmen auch noch“ zu verändern, sei eine andere Gesprächsqualität nötig.

Hier setzt jetzt die Forderung ein, dass das „kommunikative Handeln“ über reflexives Erkunden im „Dialog“ stattfinden solle. Die Gesprächsteilnehmer sollten „von sich selbst als einem Teil des Ganzen her sprechen“ und dabei „vom Verteidigen zum Erkunden von Standpunkten“ kommen. Auf der Basis komme es dann zum Presencing – zum „generativen Fließen“. In der Gemeinschaft entstünde eine „stille, kollektive Kreativität“, ein „schöpferisches Fließen“, ein „authentisches Selbst“. Es ist die Rede davon, ein „gemeinsames Gefäß“ zu bilden, in dem



**Buchtipp.** Claus Otto Scharmer: „Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 526 Seiten, 49 Euro, inzwischen 4. Auflage (2015).



**Buchtipp.** Claus Otto Scharmer und Katrin Käufer: „Von der Zukunft her führen: Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft“, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2014, 332 Seiten, 44 Euro.

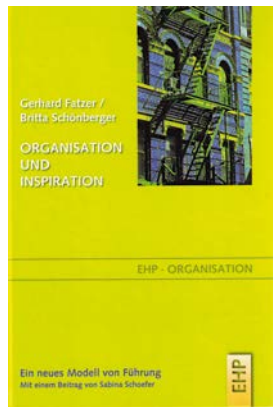


**Buchtipp.** Michael Wyrsch: „Theorie U von Otto Scharmer in der Praxis“, Grin Verlag, Norderstedt 2013, 97 Seiten, 44,99 Euro, (das ist die Masterarbeit eines ZHAW-Absolventen).



auf die „entstehenden Zukunftsimpulse in dir, in anderen und zwischen euch“ zu hören sei. Es gehe um das „gemeinsame Hineinspüren“, das Eintauchen in die „Orte der größten Möglichkeiten“, um die „gemeinsame Stille“, in der „inneres Wissen“ entstehe, um das „gemeinsame Entwickeln“, es gehe darum, „die Zukunft im Tun zu erkunden“, und es gehe im Wesentlichen um das „gemeinsame Entwickeln“, womit „das Neue in die Welt“ gebracht werde.

Mit dieser Gemeinschaftsideologie wird dann die Suggestion unterstützt, dass – wenn alle gemeinsam den Zyklus der Theorie U durchlaufen – Interessenkonflikte zwischen den Beteiligten reduziert oder ganz aus der Welt geschafft werden. Das kann erklären, weswegen es für Scharmer vorstellbar ist, dass in einem globalen Prozess die Weltbank, die chinesische Regierung, die Organisationsberatung McKinsey, multinationale Wirtschaftsunternehmen und Nichtregierungsorganisationen gemeinsam „durch die Theorie U“ gehen, dabei ihre Interessengegensätze überwinden und die gemeinsame „Zukunft im Tun erkunden“. Otto Scharmer vertritt damit letztlich alte Gemeinschaftsideologien, die die Interessengegensätze zwischen Personen, Gruppen, Organisationen oder Klassen negieren. Die Attraktivität dieser Gemeinschaftsideologie ist leicht nachvollziehbar. Je stärker Interessengegensätze und Konfliktlinien wahrgenommen werden, desto stärker ist das Bedürfnis nach Integration und Gemeinschaft. Nils Brunson spricht hier von „Reverse Coupling“ – umgekehrter Kopplung. Die Entscheidung eines Stadtrats, den Autoverkehr innerhalb von 15 Jahren um 30 Prozent zu reduzieren, lässt Bürger akzeptieren, dass der Autoverkehr zunimmt. Das Starten einer Werbekampagne für „Swedishness“ macht es dem schwedischen Elektronikonzern leichter, Standorte ins außereuropäische Ausland zu verlagern. Und genauso macht es für die Topmanager von Organisationen Sinn, mit der Verkündung von Wertekatalogen, der Publikation von Leitbildern oder eben Change-Prozessen mit der Theorie U die „Gemeinschaft“ aller zu betonen, wenn gleichzeitig die Fliehkräfte in der Organisation immer größer werden.



**Buchtipps.** Gerhard Fatzer und Britta Schönberger: „Organisation und Inspiration“, EHP Verlag, Bergisch Gladbach 2015, 208 Seiten, 37,99 Euro. Ausgehend von der Theorie U, die vom Buddhismus beeinflusst ist, erschließen die Autoren das Thema Inspiration für Manager unter Rückgriff auf die Bibel! „Preferred Futuring“ von Larry Lippitt wird als Ergänzung der Theorie U vorgestellt.

Soziologen sind die Letzten, die für die Funktionalität dieser Form von „organisationaler Scheinheiligkeit“ kein Verständnis hätten. Organisationen sind darauf angewiesen, ihre organisationale Schauseite herzurichten, weil ansonsten Konflikte in der Umwelt der Organisation zu stark an die Kernprozesse der Organisation herangetragen würden. Die chinesische Regierung, die Weltbank, McKinsey und Greenpeace sind hier sicherlich nur Extremfälle für Organisationen, die darauf angewiesen sind, ihre Schauseite hübsch herzurichten. Wenn aber die Organisationen zu stark an diese Schauseite glauben, dann verhindern sie damit, dass Interessengegensätze überhaupt artikuliert werden können, organisationale Lernprozesse werden so unterbunden. Die starke Gemeinschaftsorientierung der Theorie U birgt also die Gefahr, dass dieses Konzept zu einer Lernverhinderungstheorie degeneriert.

#### 4. blinder Fleck:

##### eine mit esoterischer Terminologie angereicherte Steuerungsphantasie

Auf den ersten Blick ist die Theorie U erst einmal ein ganz normales Phasenmodell. Wie die meisten Phasenmodelle führt auch die Theorie U eine Fortschritts-



**Buchtipps.** Andrea Chlopcozik: „Der magische Moment in der Prozessberatung: Über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen“, Verlag Springer VS, Wiesbaden 2014, 106 Seiten, 59,99 Euro. Die Autorin (dieser Masterarbeit) untersucht Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen. Die „Theorie U“ kommt dabei in zwei Funktionen vor: Als Erklärungsmodell und als Handlungsanleitung.

suggestion mit sich. Der Mensch, das Team, die Organisation, der Staat oder gleich die gesamte Gesellschaft – alle sollen nach dem Durchlaufen der verschiedenen Phasen geläutert sein.

Man erkennt die Ähnlichkeit zum Phasenmodell Karl Marx, wonach die Menschheit nach der Urgesellschaft erst die Sklavengesellschaft, dann die Feudalgesellschaft und später die kapitalistische Gesellschaft durchlaufen müsse, bevor sie in der kommunistischen Gesellschaft die Klassengegensätze überwinden könne. Aber auch in den kleinen Phasenmodellen des Managements steckt häufig diese Fortschrittssuggestion. In sogenannten PULM-Prozessen werden zuerst die Probleme analysiert, dann die Ursachen der Probleme bestimmt, dafür werden Lösungen erarbeitet und daraus werden dann Maßnahmen entwickelt.

Im „Plan-Do-Check-Act-Zyklus“ geht es darum, zuerst Pläne zur Erreichung vorher definierter Ziele aufzustellen, diese dann entsprechend umzusetzen, danach die Ergebnisse zu überprüfen, indem man schaut, ob die Ziele auch erreicht wurden, und wenn das der Fall ist, diese Vorgehensweise als neuen Standard in der Organisation zu etablieren. Die Attraktivität der Theorie U besteht darin, →

→ dass sie die im Management gehandelten klassischen Phasenmodelle aufgreift und sie mit den in Teilen der Change-Management-Szene populären esoterischen Begriffen und Konzepten auflädt.

Nicht zufällig erinnern die Phasen der Theorie U an die sieben Phasen eines Yogis. Ein Yogi müsse zuerst realisieren, dass alles „wahre Wissen“ aus ihm selbst herauskomme, er dann die Ursachen für sein Leiden begreife und sich in der Phase des Samadhi ganz von seinem „Selbst“ absorbieren lasse. Darauf aufbauend realisiere er, dass er keine religiösen Handlungen mehr ausführen müsse. Er bekomme in der nächsten Phase volle Kontrolle über seine geistigen Prozesse, befreie sich anschließend von allen externen Prozessen und erreiche so in der letzten Phase den Zustand der absoluten Freiheit. Im Gegensatz zu den eher technokratisch daherkommenden „PULM-Zyklen“ oder den „Plan-Do-Check-Act-Zyklen“ ist die Theorie U voller Veränderungspoesie.

Was angesichts der poetischen Sprache Scharmers leicht übersehen wird, ist, dass es sich bei der Theorie U letztlich um eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Denkens handelt. Auch wenn Scharmer betont, dass das „U“ als ein „ganzheitliches Feld“, nicht als ein „linearer Prozess“ funktioniere, dann erkennt man doch, wie ähnlich es dem PULM-Phasen-Modell, den „Plan-Do-Check-Act-Zyklen“ oder dem „Unfreeze-Moving-Freeze“-Modell von Kurt Lewin ist. Letztlich geht es auch in der Theorie U darum, die Ist-Situation zu analysieren, Probleme zu identifizieren, gemeinsam Ziele zu formulieren, neue Möglichkeiten zu entwickeln, diese auszuprobieren und dann umzusetzen.

Sicherlich – es gibt inhaltlich eigene Akzentuierungen. Die Vorstellungen für die Zukunft der Organisation sollten aus der Organisation selbst heraus „geboren“ werden. Es gehe, so Scharmer, nicht so sehr darum, die anderswo entworfenen Konzepte zu übernehmen, sondern die blinden Flecken der eigenen Organisation zu erkennen und aus diesen Erkenntnissen heraus die Zukunft in die „Welt zu bringen“. Auch die Idee des Prototypings ist insofern eine Variation gegenüber anderen zweckrationalen Management-

konzepten, als nicht mehr davon ausgegangen wird, dass man schon im ersten Wurf eine perfekte Lösung finden könne. Vielmehr heißt es, dass man erst einmal mit unfertigen Lösungen hantieren müsse, bevor sich eine neue Vorgehensweise herausmendele. Aber letztlich dominiert in der Theorie U die altbekannte Vorgehensweise, alles von einem gemeinsamen Zweck aus zu denken. Am Ende steht immer so etwas wie der gemeinsame Zweck, nur dass dieser jetzt als Formung einer „gemeinsamen Intention“ bezeichnet wird, für die man sich mit anderen verbinden möchte, als Zukunft, die durch einen selbst „werden will“, als „Landungspunkte der Zukunft“ oder als „öffnende Innovationsräume“.

Statt von Zielen ist die Rede davon, dass es neben dem „Selbst“, das daraus besteht, was eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation aufgrund eines vergangenen „Lebensweges“ geworden ist, noch ein zweites „Selbst“ gebe, nämlich die Person oder die Gemeinschaft, die man in der „Zukunft werden“ möchte. Statt von Zwecken zu sprechen, die vom Management erreicht werden sollen, ist die Rede davon, dass die „höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen“ sei und aus dieser heraus zu handeln sei. Das sei dann die „Essenz von Führung“. Was soll „von der Zukunft her“ führen anderes sein als die Orientierung des Handelns an Zwecken oder Zielen, die gemeinsam imaginiert wurden?

Aber – und das ist die zentrale Frage – funktionieren Organisationen und weitergehend das Leben von Menschen wirklich so, wie man es sich in der Theorie U zurechtlegt? Es ist in der Organisationsforschung inzwischen gut herausgearbeitet worden, dass man sich einer Illusion hingibt, wenn man in Organisationen davon ausgeht, dass in der Regel rational handelnde Akteure Lösungen für vorher definierte Probleme suchen. Viel zu häufig seien die Zielsetzungen unklar und widersprüchlich, oftmals sei nicht bekannt, welches Problemlösungsverfahren am besten geeignet sei, und die Entscheidungsgremien setzten sich häufig zufällig zusammen.

Die revolutionäre Idee von Michael D. Cohen, James A. March und Johan P. Olsen (1972) besagt, dass Akteure Lö-

sungen und Probleme nur lose, teilweise unverbindlich miteinander koppeln. Problemlösungen sind aus dieser Perspektive nichts weiter als ein recht zufälliges „Bündnis“ von Problemen, Lösungen und Akteuren.

Der Entscheidungsprozess ist wie ein Papierkorb, der mit Problemen, Akteuren und Lösungen gefüllt ist, die sich ziemlich beliebig aneinanderbinden. In diesem Prozess kann es zwar passieren, dass für ein bestimmtes Problem eine Lösung gesucht wird. Genauso häufig oder sogar noch häufiger tritt aber der Fall auf, dass für ein gerade aktuell auftretendes Problem eine Lösung gesucht wird. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sich viele wichtige Probleme in Organisationen anhäufen. Um die durch die Vielzahl von Problemen entstehende Komplexität zu lösen, sucht ein Akteur das passende Problem für eine sowieso gerade vorhandene Lösung.

Eine andere oftmals vorkommende Situation ist, dass Probleme, die einige Zeit zur Lösung anstanden, denen sich aber keine Lösung zuordnen ließ, einfach von den Entscheidungsträgern zurückgestellt werden, und zwar so lange, bis sich vielleicht eine bessere Entscheidungsgelegenheit ergibt. Natürlich wird deutlich, dass auf diese Art und Weise Probleme nicht gut gelöst werden, es besteht jedoch so die Möglichkeit, dass zwischen Alternativen ausgewählt und Probleme gelöst werden können, selbst dann, wenn die Organisation von Dingen wie Ambiguität, sich ständig verändernden Umwelten, Zielmehrdeutigkeit oder Zielkonflikten geplagt wird. Die esoterische Wortwahl der Theorie U verdeckt, dass sich dahinter letztlich nichts anderes als eine sprachlich verkomplizierte Steuerungsphantasie versteckt.

Politische Prozesse sind in der Regel nicht durch eine Abfolge von „Raum geben und halten“, „Innehalten“, „Erspüren“, „Presencing“, „Verdichten und Kristallisieren“, „Prototyping“ und „in die Welt bringen“ bestimmt, sondern häufig existieren Prototypen von Lösungen, die für ganz andere Probleme geschaffen wurden, dann aber für ein akut werdendes Problem herhalten müssen. Entscheidungsprozesse in Organisationen folgen in der Regel überhaupt nicht den Pha-

sen der Theorie U, sondern die Phasen „Raum geben“, „in die Welt bringen“ und „Innehalten“ laufen im Wesentlichen parallel ab und die entstehenden Prozesse ergeben sich mehr oder minder zufällig. Ähnlich ist es auch bei der Wahl von Lebenspartnern.

Allen neuen Möglichkeiten von Internetplattformen zum Trotz wird ein Lebenspartner nicht nach einer strikten Abfolge der Phasen „Raum geben und halten“, „Innehalten“, „Erspüren“, „Presencing“, „Verdichten und Kristallisieren“, „Prototyping“ und „in die Welt bringen“ ausgewählt. Vielmehr läuft einem in den meisten Fällen der Lebenspartner als eine mehr oder minder gewollte Lösung über den Weg, die sich dann zufällig an einen selbst mit all ihren Problemen anknüpft. Das Leben in Organisationen, aber auch außerhalb von Organisationen ist viel wilder, als es die Theorie U uns glauben machen möchte.

## 5. Fazit:

### Zur Nützlichkeit des Konzepts in der Beratung

Managementmoden nutzen sich mit der Zeit mehr oder weniger ab. Ob man nun die Ansätze des Lean Managements, des Business-Process-Reengineering oder der Lernenden Organisation nimmt – anfangs sind sie durch Lobpreisungen, Erfolgs-

geschichten und Rezepte so abgesichert, dass jede grundlegendere Kritik als Ketzerei betrachtet wird.

Wer es wagt, in der Anfangsphase auf die blinden Flecken des neuen, rational erscheinenden Unternehmensmodells hinzuweisen, wird in der Regel ignoriert oder diskriminiert. Durch den Einsatz in der Praxis verbraucht sich das Modell jedoch selbst. Die Originalität geht verloren. Die anfangs überschwänglichen Hoffnungen werden enttäuscht. Schwachstellen treten hervor. Auch wenn einige Berater und Manager mit Einwüfen wie „So machen Sie Lean Management richtig“, „Die Fehler beim Reengineering und wie Sie sie vermeiden können“ oder „Lernende Organisation – jetzt aber richtig“ versuchen, die Modewelle mit Gewalt zu verlängern – das Modell verliert früher oder später an Glanz.

Bei ihrem Erscheinen wirken diese auf Hochglanz gedruckten, in teuren Managementbüchern verschachtelten und in animierte Powerpoint-Präsentationen gegossenen Konzepte erstmal viel attraktiver als der von den Mitarbeitern wahrgenommene Status quo. Schließlich steht, so Niklas Luhmann, der „Härtetest“ der Vorhaben ja auch noch aus. Je konkreter eines dieser neuen Konzepte jedoch in die Praxis umgesetzt wird, desto klarer wird, dass es ähnliche Widersprüchlichkeiten

birgt wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je intensiver Leitvorstellungen von Lean Management und Business Process Reengineering umgesetzt wurden, desto stärker wurden deren blinde Flecken deutlich. Je häufiger sich der Kaiser in der Öffentlichkeit zeigt, so schon die Einsicht der Jugendliteratur, desto deutlicher wird, dass er nackt ist. Die Theorie U – das ist jetzt lediglich die nächste Drehung bei der Erfindung des vermeintlich Neuen. Es wird mit viel Dramatik darauf hingewiesen, dass die alten Leitbilder und Konzepte den inzwischen veränderten Umweltbedingungen nicht mehr gerecht werden und die alten Organisations- oder gar Gesellschaftsmodelle durch neuere, überzeugender wirkende ersetzt werden müssten.

Die grundlegende Bauweise der Theorie U ist bis in die Details identisch mit den Konzepten anderer, sich selbst feiernder oder von anderen als Management Gurus gefeierter Autoren wie Tom Peters, Peter Senge oder Jeffrey Sachs. Die Besonderheit ist, dass sich Scharmer viel stärker als die anderen einer esoterischen Sprachweise bedient. Die Rede ist von „Spiritualität“, „Personal Mastery“, „Flow“, „Wertehaltung“ und „Vision Quest“. Das kann unter Umständen erklären, weshalb dieser Ansatz besonders bei einigen Teilen der Organisationsentwicklungsszene gut ankommt.

Der Nutzen der Theorie U besteht darin, dass sie gerade mit ihrer auf Wandel ausgerichteten Rhetorik Mut zur Veränderung macht. Organisationen müssen die Unsicherheit, die jeder Entscheidung vorangeht, einfach sehr weitgehend ignorieren. Sie müssen etwas tun und sich dann einreden, dass das Getane genau richtig war und die eingeleitete Maßnahme konsequent weiterzuverfolgen ist. Die Kunst des Organisierens besteht immer mehr darin, unsicheres Wissen wie sicheres Wissen zu behandeln und so zu überzeugten und überzeugenden Handlungen zu kommen. Die Fähigkeit, die für Manager zunehmend wichtiger wird, besteht darin, auch die Dinge, die eigentlich bezweifelt werden müssten, als gesichert zu betrachten. Und genau an diesem Punkt leistet die Theorie U eine wichtige Hilfestellung.

Prof. Dr. Stefan Kühl ●

## Wer ist Stefan Kühl?

**Zur Person.** Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Freiberuflich arbeitet er als Senior Consultant für die Organisationsberatung Metaplan in Quickborn, Zürich, Paris und Princeton.

Kühl wurde bekannt durch seine Trilogie „Wenn die Affen den Zoo regieren – die Tücken der flachen Hierarchien“, „Das Regenmacher-Phänomen – Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ und „Sisyphos im Management – die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“. Alle drei Bücher sind in erweiterten Neuauflagen im Campus-Verlag erschienen.

Seit Mitte 2016 bringt der Verlag Springer VS folgende „Praktikeinführungen“ von Stefan Kühl heraus: „Organisationen gestalten“, „Märkte explorieren“, „Projekte führen“, „Leitbilder erarbeiten“ und „Strategien entwickeln“.